

## 論文

# 企業の社会的責任観の浸透を ——経営理念の全社的普及にあたって——

黒 田 勉

### 目 次

はじめに

1. 「企業の社会的責任」概念
2. 社会的責任の認識と軽視
3. 経営理念と社会的責任観
4. 社会的責任観の普及

おわりに

### はじめに

製造・流通面でのイノベーションの進展による欠陥商品の急速・広域的普及、新製品開発競争からの脱落を恐れた製品開発に関するデータのねつ造、頻繁な新製品の登場による既製品の急速な旧式化、逆輸入品の増大による欠陥商品についての責任の所在の不明確化、社会通念を無視した企業者行為による社会の混乱、多数の企業の参加の下で決定したはずの就職協定の企業自らによる無視行為の続出、産業廃棄物の増加およびその質的变化による環境汚染の深刻化、温暖化・酸性雨・オゾン層の破壊などをはじめとする地球規模で進行する生命体の危機、大都市を中心とする異常な地価の高騰による住宅事情の悪化など、最近の諸問題がわれわれの日常の社会生活に多大の影響

を及ぼしている。そしてその諸問題の多くは直接、間接を問わず、企業活動と深いかかわりを持って発生してきたものなのである。われわれが日常生活を送っていく上で、企業はなくてはならない存在だけに、一般社会に与える企業の影響力はきわめて大きいのである。そのために企業は、社会に対する責任を十分に自覚し、そしてその上に立って“企業の存立基盤”といわれる経営理念の意義を見直し、その経営理念の企業行為への現実的反映の手だての確立に真剣に取り組むべきなのである。

このような問題意識から本稿では、経営理念との関係において、企業内全体への社会的責任観の浸透の必要性を考察することにしたい。

## 1. 「企業の社会的責任」概念

企業と社会とのかかわりあいの視点から、いわゆる「企業の社会的責任」の問題についてこれまでに活発な議論を展開してきているのは、アメリカの研究者たちである。その研究者によれば、企業の社会的責任をめぐるさまざまな問題が取り上げられてきたが、その問題は大枠的には次のように分類されている<sup>(1)</sup>。

### (1) 自然環境への配慮

自然の持つ回復力を損なうことのない企業の生産活動。

### (2) 諸資源の効率的利用

有限な自然・資本・人的諸資源の効率的な結合による生産性の向上。

### (3) 人間尊重の労働者対策

労働者の人間性を尊重した労務管理（異民族・女性・高齢者・異教徒・身障者などへの平等な雇用機会の提供も含む）。

### (4) モラルある企業行動

社会的倫理観から逸脱した企業行動の禁止。

### (5) 社会的な協力関係の構築

重要な社会問題の解決のための、利害関係集団との企業の協力関係の構築。

(6) 地域社会への貢献

企業が立地する地域社会への寄与。

(7) 他国への貢献

企業の国際化の進展に伴い、諸外国の国富への寄与。

以上のように企業の社会的責任の問題が分類されるとしても、その問題は責任対象および責任内容の点からは、きわめて広範囲に及んでいる。それでは、社会に企業以外の多くの組織体があるなかで、社会に対する基本的使命の観点から、企業が特有的に持つ社会的責任の対象と内容を何に求めることができるのであろうか。

企業の性質についてしばしば論及されるのは、営利的商品生産の組織体としての性質であるが、企業の社会に対する基本的使命の点から企業を把握するならば、企業には営利を目的として顧客に商品を提供する性質のあることを指摘することができよう。この後者の企業性質によると、顧客があらわれることによってはじめ、企業の社会的基本使命が発生してくることになるのである。すなわち、顧客の存在あるいは「顧客の創造」(creation of customers)<sup>(2)</sup>それ自体が企業の存在を決定しているのである。したがって、この理解の仕方によれば、企業が負うべき社会的責任の対象は顧客ということになるのである。

このように顧客が企業の社会的責任の対象であるのであれば、その責任の内容も顧客の立場から規定されたものである必要があろう。一般に顧客は企業に対して、良質な製品を安価で、しかも必要な量を必要な時に購入できることを願っている。この顧客からの要求を企業が満たすためには、良質な製品を適正な価格で、顧客の必要とする量を安定的に供給する義務が生まれてくる。すなわち、この義務が顧客の観点に立脚した企業の社会的責任の内容になっている。

以上の点から、他の組織体と異なった企業本来の社会的責任を定義づけるならば、それは顧客に対し、その要求事項を充足させるという、いわゆる企業の「経済的責任」に求めることができる。そしてこのことを前提にして、

一般的には広義に理解されている「企業の社会的責任」の概念を定義づけると、それは経済的責任を第一義的責任として、企業行為が社会に及ぼす影響に対する責任を意味することになろう。ところでこの定義では、経済的責任を企業の第一義的責任にすえ、自然環境や地域社会に対する責任などを第一義的責任として位置づけていないからと言って、経済的責任以外の責任を企業が軽視しても良いというわけではない。現代の企業が組織体一般として持つ社会的責任には多くの種類の責任があり、それらを遂行していくことも経済的責任の遂行と同様に、企業に課せられた任務であるということを忘れてはならないのである。

## 2. 社会的責任の認識と軽視

企業は社会を構成する一メンバーであるので、程度あるいは内容の問題があるものの、社会の秩序を保っていくために諸種のルールに沿って、企業は営利活動を展開していかなければならない。そのことから企業が社会的責任に対し配慮せざるを得ない契機として、企業行為を規制する諸規定が存在している。それには次のようなものがある。

### (1) 法規定

消費者保護基本法・独占禁止法などの企業が従わざるを得ない規定。

### (2) 社会規定

社会通念となって広く社会に合意が得られているが、法律化されていない規定。

### (3) 業界規定

業界に見られる協定などのように各種の事業団体が任意に決定した規定。

### (4) 企業規定

経営方針・行動基準などのように個別企業あるいは系列企業グループが任意に決定した規定。

これらは(1)の法的規定から(4)の企業規定にいたるにつれて、企業が規定を順守しなかった場合に、社会からその企業が制裁を受ける可能性が一般

的には低くなっていく。このことは逆に言えば、法規定や社会規定から企業行為が逸脱した時に、その企業の社会的責任が広く社会問題化されることを意味している。しかしそれにもかかわらず企業は、時としてこれらの上位の規定を無視した行動をし、一般社会がその悪影響を広範囲に渡って被ることになる場合がある。そこには規定が、特に上位の規定であってさえも、実際の企業行為に常に反映されているとはかぎらない現実があるのである。

企業は激しい企業間での生存競争のなかで、一種の生命体としての自分を維持・成長させていくために、糧となる利潤の極大化に全力をつくさざるを得ない宿命をかかえている。この性質を企業が持つことから、場合によっては、企業は短絡的にいわゆる経済法則を最優先させる結果となり、企業行為を規制しているはずの規定の存在を忘却あるいは無視し、社会的責任への認識をなくしてしまうのである。まさにここにこそ、「企業の社会的責任」の問題がこれまで論じられてきた、また論じられるべき根拠があるのである。

### 3. 経営理念と社会的責任観

以上のように企業が社会的責任への認識を喪失した行為を行うこともあるが、そのような企業も含めて多くの企業には、社会的責任に取り組む姿勢を唱えたものが用意されている。それは一般に「経営理念」と呼ばれ、そこには企業のとるべき基本的態度が抽象的表現ながらも明文化されている。その経営理念は企業によっては、社是、社訓、基本方針、企業理念、綱領、信条、社規、社憲、企業スローガン、モットーなどのように多様な名称で呼ばれているものである<sup>(3)</sup>。

経営理念の内容についても、そのキーワードとして和、誠実、努力、品質、創造、人間尊重などをはじめとする多様な言葉が用いられて、明るい職場づくり、まじめな仕事ぶり、自己研磨、チャレンジ精神、生産性の向上、優良製品の提供、社会の利益・福祉への貢献、柔軟な能力、企業内ヒューマニズムなどが唱導されている<sup>(4)</sup>。これらの表現は非常に抽象的ではあるがそこには、先に述べた企業の「経済的責任」やアメリカの研究者によって指摘され

た企業の社会的責任観が含まれているのである。そしてこれらの経営理念の従業員への伝達方法については、社内に掲示、社内報に掲載、社員手帳に掲載、新入社員教育・社員研修時に徹底、朝礼などで唱和したりして浸透施策が講じられている<sup>(5)</sup>。

ところで、実際の経営理念の内容のどれを取ってみても、社会規定である社会通念の上で認められないものをさがすことができないほどであり、また経営理念を設定している企業は何らかの方法を用いて、一応は従業員にその内容を伝達しようとしているのである。すなわち、企業は全従業員に浸透させるべき社会通念を反映した経営理念の設定を行っているのである。経営理念の意味的性質については、企業が一組織体として持つべき価値観、経営者が企業経営を行っていく上での精神的支柱、あるいはタテマエとして理解されることが多い<sup>(6)</sup>と言われているのは、経営理念が社会通念を反映することによって、その経営理念が企業の持つべき価値観となりえ、経営者の精神的支柱ともなりえ、あるいはタテマエにもなりえるのであって、経営理念には企業内部の人々全員と一般社会とを同時に納得させる役割が内包されているからである。この意味から、企業の社会的責任観も経営理念に含まれることとなっている。

企業の経営理念が社会通念的に妥当する性質を持たなければならない理由の一つは、企業の構成員全員が実は一般社会の構成員でもあるという、必然の事実が存在するからである。少なくとも社会的にも認められた、何らかの社会的責任観などを経営理念のなかに表明することが、企業構成員の企業への忠誠心を喚起するのに役立つのである。上述の言葉を使用すれば、“社会規定”としての社会通念を、“企業規定”としての経営理念に反映させることによって、企業構成員の一体化を促す契機をつくり出すことができるのである。

そしてこの経営理念の内容を決定したり、既存の経営理念の新たな解釈を提唱したり、あるいは経営理念のあり方に強い影響力を持つのは、基本的あるいは最終的には、企業の全体的な意思決定を行う最高管理職能の担当者で

ある経営者なのである。このことから、経営理念は経営者の意志をあらわしたものになっていると考えてもよいであろう。そのため経営理念には、経営者がこれまでに得てきた知識や経験、あるいはそれらをもとにした今後の企業のあるべき姿が織り込まれていると言える。経営者が自分の意志を、経営理念を通じて企業全体に浸透させたいと思うのであれば、経営理念の企業内での位置付けを明確にするとともに、経営者自身の行動がその経営理念を反映したものになっていることが必要である。

しかし、企業のなかには、経営理念の内容として「経済的責任」である社会への優良製品の提供を唱えながら、“経営者の知らないうちに” 実際は「法的規定」から逸脱した社会的無責任行為をとってしまい、その企業行為が社会問題化することもある。この例は、経営理念の企業内での位置付けが常に、全従業員の前で明確化されていなかった点に一因がある。また企業のなかには、経営理念に社会への貢献という企業の社会的責任観を歌いあげながらも、経営者自身の現実的行動が「社会規定」である社会通念を大幅に無視したものになった結果、大きな社会混乱を引き起こしてしまったこともある。これはとりわけ、経営者自身の行動が経営理念をまったく反映していない言行不一致の例である。両例とも、企業の社会的責任観を内包した経営理念が設置されているにもかかわらず、それが企業全体にまで浸透していないところに不祥事を招いた原因がある。すなわち、経営理念の形骸化に起因しているのである。企業経営者は、自分の意志が反映しているはずの経営理念の意義を見直し、その経営理念の企業全体への浸透をはかり、そして経営理念の企業行為への現実的反映の手立ての確立に真正面から取り組む必要があるのである。

#### 4. 社会的責任観の普及

経営理念が企業の基本姿勢あるいは行動指針をあらわし、そしてその経営理念が企業に設置されている以上、経営者は何らかの方法を用いて経営理念の企業全体への普及につとめる義務がある。現代の大企業が社会に及ぼす影

響はきわめて大きいだけに、特に大企業は経営理念のなかに企業の社会的責任を挿入すべきであり、また経営理念を媒介とした社会的責任観の全社的普及につとめるべきである。

しかし、経営理念が“基本姿勢”や“行動指針”といわれるように、それは現実の企業活動に対する厳格な規範を意味するのではなく、企業活動を行っていく上での理想的な目安になっているために、経営理念の多くは抽象的な内容になってしまっているのである。そこでまず初めに、社会的責任観を反映した経営理念を実体の伴った内容にする作業から、全社的普及の方法を考えていくことにしよう。

### (1) 経営理念の具体化

経営理念の抽象度が高い場合には、それを具体的内容のものにするか、あるいは抽象的な経営理念のほかに、それに則した具体的な内容を折り込んだ企業行動規準・行動規範を設置する方法が考えられる<sup>(7)</sup>。社会的責任が具体的な形で表現されていなければ、実際の企業行為がそれをどの程度遂行し得たかを評価することはまったく不可能である。

### (2) 経営理念の伝達

先に述べたように様々な伝達方法が考えられるが、企業規模が大きくなるにつれて、経営理念の企業全体への浸透はむずかしくなるので、各企業に応じてどのようなコミュニケーション手段を採用し、そしてどのようなコミュニケーション経路に沿うべきかを企業内で十分に論じる必要がある。

### (3) 経営理念の順守チェック機関の設置

社会的責任の内容それ自体が、その遂行度合いの測定尺度を何にしたら良いかを決定づけるが、社会的責任の内容によってはその遂行度合いを客観的に測定することが難しい。第一義的責任としての経済責任の遂行度合いは、マーケット・シェア、売上げ高、利益などの経済的成果を用いて、ある程度測定可能であるが、自然環境への配慮および地域社会への貢献を初めとする多くの責任事項の遂行程度については、企業が持つ社会的倫理観という尺度に依存しなければならない面がある。このような場合には、企業内に社会的



責任の遂行を専門に監視する常設の機関を設置し、測定尺度の決定に腐心すべきである。また同時に、その機関には社会的責任不履行の場合に、ただちに是正措置を命じることのできる権限を所持させる必要がある。もしもその機関に十分な権限が付与されていなければ、企業が社会的責任に対して持つ自覚を軽薄なものにしてしまう恐れがある。すなわち、権限を持ったチェック機関を設置することによって、企業の利益優先体質からくる弊害を企業内部で減じることのできる可能性が生まれてくる。

#### (4) 経営理念の順守チェック機関の公表

チェック機関の存在を一般社会に公表することによって、社会的責任を企業が果たさなくてはならない状況づくりができる。またチェック機関の社会的公表は、その企業に対する一般社会の信用度を高める効果もあるであろう。企業が生産した製品の売れ具合は、その製品が持つ機能上の基本価値によって左右される点もあるが、最近では特にデザインや色彩などを初めとするいわゆる付加価値によって大きな影響を受けやすくなっており、その付加価値をさらに高める意味で、企業のチェック機関の存在を公表することは、社会的な企業イメージの向上につながるという利点がある。

以上の(1)から(4)のうち、特に(3)および(4)を企業内に制度化させることが重要である。なぜなら、今日多くの経営者が「企業の社会的責任」への配慮の必要性を認識しているとしても、一般社会は具体的な形での社会的責任への企業の取り組みを見て初めて、その企業の社会的責任への自覚を判断するからである。そして、その「企業の社会的責任」への実効的な取り組みの実現は、最終的には経営者の倫理観のある意思決定に委ねられているのである。

### おわりに

小稿を終えるにあたって、企業の社会的責任を論じる場合に残された、重要な問題点をいくつか述べておくことにしたい。

まず第一に問題になるのは、企業が負う社会的責任の範囲についてである。

今ではわれわれは、企業特に大企業に多くを依存した日常生活を送っており、企業行為が社会に及ぼす影響はさわめて大きいのである。自動車部品1個の欠陥が、少なくともその自動車の購入者20万人の生命に危険を与えんと言った具合である。企業は自分が負うべき社会的責任の重みをひしひしと感じ取るべきである。しかし、一般社会があらゆる事態の責任を企業に求めることは慎む必要があろう。「もし社会的責任の名において、企業があらゆる問題に積極的に関与することになったら、(中略)、歯止めのない権力を企業経営者に与えることになる」<sup>(8)</sup>からである。われわれの社会は企業一色の単元社会化してしまうことになるのである。その意味で、企業の社会的責任の範囲をどこまでにとどめるべきなのか、という大きな問題がある。

次に問題になるのは、企業に対する他律的規制方法に関する問題である。企業行為が社会に重大な悪影響を及ぼしたものとして、これまでに社会問題になった事態は、「法規定」あるいは「社会規定」の無視に起因した事例が多い。企業が社会的責任への自覚を持っていれば、当然起きるはずのない事態なのである。このことは、企業が社会的責任を果たすだけの自律性を必ずしも備えているとは限らないことを物語っている。そこで、企業の自律性に期待するのではなく、企業行為を他律的に規制する必要性が生まれてくる。しかし、自由市場経済体制のなかで、企業の自由を大きく束縛せずに、現実的にどのような方法で企業行為を他律的に規制することが可能なのか、という問題もある。

さらに問題となるのは、企業の社会的責任の達成度合いを測定する尺度の問題である。販売された商品のマーケット・シェア、売上げ高、利益額などの経済的成果を最良の測定尺度として指摘する企業人もいるが、その考え方には大きな欠点がある。それは、たとえば、企業が社会的無責任行為をしたにもかかわらず、その行為が広く社会問題化せずに終わってしまった場合には、企業の経済的成果に大きな影響があらわれてこないことが考えられるからである<sup>(9)</sup>。すなわち、経済的成果を最良の測定尺度として設定すると、経済的成果に影響を及ぼさないほどの社会的逸脱行為でさえあれば、企業はそ

れを是認あるいは黙認してしまい、何の対応策も講じようとししない事態を発生させてしまう可能性があるからである。また、経済的成果を唯一の測定尺度とした場合には、大企業こそが最大の社会的責任の達成者であるということになり、大企業に“おごり”が生まれ、社会的責任への意識をかえって軽薄なものにしてしまう恐れがある。このように、企業の社会的責任の達成度合いを測る尺度として、たんに経済的成果だけを用いるという直線的な考え方には大きな誤りがあるのである。

最後に指摘しておきたいのは、「企業の社会的責任」の事象は「消費者の社会的認識」の事象でもある、という問題側面が存在することである。企業は顧客である消費者の要求に応えることによって、利潤を獲得して自分を維持・成長させようとしているために、企業は消費者の要求に応え得るかどうか、自分にとっての死活問題である。そこで、もしも企業に対する消費者の要求と広い社会の要求とが異なる場合があったとしても、企業の多くは自分の生命を保つ糧としての利潤を追求するあまりに、消費者の要求を優先させてしまうであろう。たとえば、消費者は便利さを重視して、プラスチック容器の製造を企業に要求するのに対して、社会は資源保護と廃棄物処理の観点から、きわめて高い回収率をはこっているビン容器の製造を要求した場合には、容器メーカーである企業は消費者の要求するプラスチック容器の生産に力を注ぐことになるであろう。このような事態を招く原因は、個人が自己と企業とのかかわりあいにおいて、その個人が消費者意識と社会的認識とをかい離させてしまった点にある。この例のように、「企業の社会的責任」の問題は、企業にとっての問題であるだけでなく、消費者が社会的認識をどのように持っているのかという問題をも含んでいるのである。そのために、「企業の社会的責任」の問題を論じる場合には、経営者や一般従業員、そして消費者という視点のほかに、広い一般社会の視点からのアプローチも必要なのではないだろうか。

## 注

- (1) cf. W.C.Frederick, K.Davis, and J.E.Post, Business and Society:Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, McGraw-Hill, 6th ed., 1988, pp. 13-23 and pp. 470-472.  
cf. R.D.Hay, E.R.Gray, and P.H.Smith, Business & Society:Perspectives on Ethics & Social Responsibility, South-Western Publishing Co., 3rd ed., 1989, pp. 14-15.
- (2) cf. P.F.Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, 1954.
- (3) 鳥羽欽一郎・浅野俊光「戦後日本経済の経営理念とその変化」,『組織科学』丸善, 1984年6月, 第18巻2号, 40ページ参照。
- (4) 間宏「日本の経営理念と経営組織」, 同上書, 25ページ参照。  
水口健次「見えない資産のつくり方——社是・社訓を分析する——」, 水口健次(監)『会社のバックボーン』プレジデント社, 1988年, 365~369ページ参照。
- (5) 間宏, 前掲書, 23ページ参照。  
水口健次, 前掲書, 370~373ページ参照。  
水谷内徹也「経営理念の組織内浸透と経営者の意識——北陸三県陸運企業に対する実態調査分析——」,『星稜論苑』星稜女子短期大学経営学会, 昭和63年12月, 第9号, 62~63ページ参照。
- (6) 佐藤義信『トヨタグループの戦略と実証分析』白桃書房, 昭和63年, 10ページ参照。
- (7) 森本三男『経営学入門』(第10版), 同文館, 昭和58年, 98~107ページ参照。
- (8) 土屋守章『企業の社会的責任』税務経理協会, 昭和55年, 149ページ。
- (9) 谷本寛治『企業権力の社会的制御』千倉書房, 昭和62年, 107ページ参照。